

FACULTAD DE NEGOCIOS

Carrera de Administración y Negocios Internacionales

**PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE FIDELIZACIÓN DE
CLIENTES EN CAJA RURAL DE AHORROS Y CRÉDITO
CENCOSUD, CAJAMARCA, 2025, CON ENFOQUE
INTERNACIONAL**

**Trabajo de suficiencia profesional para optar al título
profesional de:**

Licenciado en Administración y Negocios Internacionales

Autores:

**Luis Antonio Gutierrez Ruiz
Carlos Jair Vallejos Saldaña**

Asesora:

**Dra. María Isabel Casas Quispe
ORCID: 0000-0002-0445-374X**

Cajamarca - Perú

2025

Informe de Similitud



Página 2 of 79 - Descripción general de integridad

Identificador de la entrega tm:oid::1:3280002350




15% Similitud general

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para ca...

Filtrado desde el informe

- ▶ Bibliografía
- ▶ Texto citado

Fuentes principales

- 12%  Fuentes de Internet
- 0%  Publicaciones
- 8%  Trabajos entregados (trabajos del estudiante)

Marcas de integridad

N.º de alertas de integridad para revisión

No se han detectado manipulaciones de texto sospechosas.

Los algoritmos de nuestro sistema analizan un documento en profundidad para buscar inconsistencias que permitirían distinguirlo de una entrega normal. Si advertimos algo extraño, lo marcamos como una alerta para que pueda revisarlo.

Una marca de alerta no es necesariamente un indicador de problemas. Sin embargo, recomendamos que preste atención y la revise.

Dedicatoria

A mi madre Carmen Ruiz, por su amor incondicional, sus sacrificios y su constante apoyo moral y emocional a lo largo de mi formación académica. Gracias por creer en mí incluso cuando dudé de mis propias capacidades.

Luis Gutierrez

A mi Madre Marcionila Saldaña, sus sacrificios y apoyo incondicional me sirvieron para seguir saliendo adelante y no rendirme jamás y lograr ser un profesional exitoso, a mi hermana, Padre y demás familiares por el apoyo que siempre me brindaron, a mi abuelito que desde el cielo guía mis pasos este logro también le pertenece.

Carlos Vallejos

Agradecimiento

Al culminar esta importante etapa de mi vida profesional, deseo expresar mi más sincero agradecimiento a todas aquellas personas que, de distintas formas, hicieron posible la realización de este trabajo.

A Dios, por ser mi guía constante, por darme fortaleza en los momentos difíciles y por acompañarme en cada paso del camino.

A la Universidad privada del norte, por habernos brindado las mejores enseñanzas en nuestra etapa académica,

A nuestra asesora la Dra. María Isabel que contribuyó al desarrollo de este trabajo, gracias por ser parte de este logro. Llevaremos siempre el valor de su ayuda y la huella que han dejado en esta etapa tan significativa.

Tabla de contenido

Índice de tablas	6
Índice de Figuras.....	7
RESUMEN EJECUTIVO.....	8
CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN.....	9
1. Descripción de la empresa.....	9
3. Visión de la empresa.....	10
4. Valores corporativos.....	10
5. Productos y servicios	11
6. Organigrama de la empresa	13
7. Ubicación.....	14
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	18
CAPÍTULO III. DESCRIPCIÓN DE LA EXPERIENCIA	29
CAPÍTULO IV. RESULTADOS	43
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	62
Referencias	67
ANEXOS	69

Índice de tablas

Tabla 1. <i>Estructura del programa de capacitación</i>	44
Tabla 2. <i>Perfil del participante ideal</i>	45
Tabla 3. <i>Riesgos y medidas de mitigación</i>	46
Tabla 4. <i>Estimación presupuestal referencial en base a 50 personas</i>	46
Tabla 5. <i>Tabla de incentivos</i>	48
Tabla 6. <i>Tabla de beneficios comparados</i>	49
Tabla 7. <i>Tabla descriptiva de beneficios para clientes</i>	50
Tabla 8. <i>Tipos de contenido</i>	53
Tabla 9. <i>Calendario de publicaciones (ejemplo semanal)</i>	54
Tabla 10. <i>Variables clave para el análisis de patrones de consumo</i>	58
Tabla 11. <i>Cronograma de actividades</i>	59

Índice de Figuras

Figura 1. <i>Organigrama de la empresa</i>	13
Figura 2. <i>Ubicación de la empresa</i>	14
Figura 3. <i>Ranking de los bancos más importantes a nivel mundial (activos en miles de millones de dólares, 2024)</i>	15
Figura 4. <i>Ranking de los bancos más importantes a nivel nacional (porcentaje de activos, 2024)</i>	16
Figura 5. <i>Modelo para comprender la multidimensionalidad del Marketing Relacional</i>	25
Figura 6. <i>Demostración gráfica del programa multinivel</i>	26
Figura 7. <i>Sistema de consulta operativa</i>	30
Figura 8. <i>Sistema de gestión de entregas</i>	32
Figura 9. <i>Aplicación para darle seguimiento a clientes potenciales</i>	34
Figura 10. <i>Modelo de tarjeta de beneficios para clientes fidelizados</i>	50
Figura 11. <i>Prototipo de boletín informativo</i>	52
Figura 12. <i>Ejemplo de publicación en Instagram</i>	55
Figura 13. <i>Prototipo de Facebook</i>	56
Figura 14. <i>Ejemplo de diseño de encuesta para clientes</i>	57

RESUMEN EJECUTIVO

Este trabajo de suficiencia profesional se desarrolló a partir de la identificación de problemáticas recurrentes en la atención y gestión de clientes dentro de la Caja Rural de Ahorros y Crédito Cencosud, en la ciudad de Cajamarca. A lo largo de mi experiencia laboral en la institución, se evidenciaron deficiencias tales como demoras en la atención de solicitudes, comisiones poco competitivas, limitada comunicación con los clientes, entre otros aspectos que reflejan una necesidad urgente de mejora en la gestión comercial y relacional. Estas situaciones motivaron el análisis del sistema actual de atención al cliente, así como de los procesos vinculados a la fidelización. Como respuesta, se plantea una propuesta integral orientada al diseño e implementación de un programa de fidelización de clientes, con enfoque internacional, que permita fortalecer el vínculo con los usuarios y mejorar su nivel de satisfacción y permanencia en la entidad. La propuesta ha sido estructurada considerando las observaciones realizadas en el ejercicio de funciones dentro de la Caja, permitiendo identificar oportunidades de mejora desde una perspectiva práctica y contextualizada. A partir de ello, se desarrolló un conjunto de estrategias que incluyen la segmentación de clientes, mejora de beneficios, y acciones de comunicación más eficaces, con el objetivo de generar valor tanto para la entidad como para sus clientes. Los resultados esperados incluyen el fortalecimiento de la lealtad del cliente, la mejora en los indicadores de satisfacción y el incremento del volumen de operaciones, los cuales serán detallados en el desarrollo del presente trabajo

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

1. Descripción de la empresa

La Caja Rural de Ahorros y Crédito Cencosud Scotia Perú S.A. es una institución financiera perteneciente al grupo Cencosud, uno de los conglomerados más importantes en el sector retail de América Latina. Fundado en Chile, el banco tiene presencia en varios países de la región. Ofrece una amplia variedad de servicios financieros tanto para individuos como para empresas, que incluyen cuentas corrientes, tarjetas de crédito, préstamos personales, seguros y otras opciones de financiamiento. Su objetivo principal es facilitar el acceso a productos financieros para sus clientes, aprovechando los recursos del grupo Cencosud, como sus supermercados, tiendas por departamentos y centros comerciales, lo que le permite ofrecer beneficios adicionales y mayor comodidad a quienes usan sus servicios. Asimismo, La Caja Cencosud ha implementado la digitalización de sus servicios, permitiendo la gestión de cuentas y operaciones a través de plataformas en línea y aplicaciones móviles. La entidad se orienta a proporcionar soluciones financieras accesibles y competitivas en el mercado latinoamericano.

2. Misión de la empresa

Brindar productos financieros creativos y al alcance de todos, con el fin de cubrir las necesidades de sus clientes, tanto individuales como empresariales. Su misión es hacer que el acceso a sus servicios financieros sea fácil, seguro y conveniente, aprovechando los recursos y la red de Cencosud. Mediante la digitalización y la constante optimización de sus operaciones, el banco busca ofrecer una experiencia más eficiente y mejorar la salud financiera de sus clientes, favoreciendo su desarrollo en el ámbito latinoamericano.

3. Visión de la empresa

Convertirse en una alternativa completa para las necesidades financieras de sus clientes, utilizando la tecnología para proporcionar respuestas rápidas y accesibles. Su objetivo es establecerse como una entidad confiable que promueva la salud financiera de sus usuarios y apoye el desarrollo económico en América Latina.

4. Valores corporativos

- **Enfoque en el cliente:** Poner en primer plano las necesidades de los usuarios, ofreciendo soluciones financieras que se ajusten a sus requerimientos y favorezcan su bienestar.
- **Creatividad e innovación:** Impulsar la generación de ideas y la integración de tecnologías modernas para ofrecer productos y servicios más efectivos y de fácil acceso.
- **Ética y transparencia:** Actuar con honestidad y claridad en todas las acciones del banco, ganándose la confianza tanto de los clientes como de la comunidad.
- **Calidad superior:** Enfocarse en la mejora constante de servicios, procedimientos y resultados, con el fin de proporcionar una experiencia financiera de primer nivel.
- **Compromiso social:** Apoyar el desarrollo de la comunidad y contribuir al bienestar social mediante iniciativas que generen un cambio positivo.
- **Colaboración:** Promover un entorno de trabajo en equipo donde la cooperación entre empleados, clientes y socios sea fundamental para lograr los objetivos establecidos.

5. Productos y servicios

La Caja Rural de Ahorros y Crédito Cencosud Scotia Perú S.A., una subsidiaria del grupo Cencosud, se dedica a ofrecer productos y servicios financieros con un enfoque en el consumo y la integración de su red de tiendas asociadas, como Supermercados Metro y Wong. A través de su oferta financiera, busca brindar soluciones adaptadas a las necesidades de los consumidores, impulsando el uso de tarjetas de crédito y otros servicios que faciliten la gestión económica de los clientes.

Proporciona soluciones financieras que están alineadas con las necesidades cotidianas de los consumidores, principalmente a través de sus tarjetas de crédito y servicios asociados. Sus productos están diseñados para facilitar las compras y pagos, así como para ofrecer incentivos adicionales a los clientes frecuentes. Además, la consolidación de deudas y la posibilidad de domiciliar pagos contribuyen a una mejor gestión financiera para los usuarios.

5.1. Plan Efectivo: El Plan Efectivo de la Caja Cencosud es una modalidad de financiamiento que permite a los titulares de la Tarjeta Cencosud obtener efectivo de forma rápida y conveniente. Este plan permite disponer de un monto de dinero que se puede devolver en cuotas fijas, brindando flexibilidad a los clientes para organizar su pago según su capacidad financiera.

Este plan es ideal para aquellos clientes que necesiten dinero en efectivo de manera rápida, con la posibilidad de distribuir el pago en cuotas, aprovechando los beneficios de la tarjeta y la facilidad de gestión que ofrece el Banco Cencosud.

5.2. Tarjeta Cencosud MasterCard: Es una tarjeta de crédito internacional que ofrece la posibilidad de realizar compras en más de 30 millones de comercios a nivel mundial, tanto en tiendas físicas como en línea. A través de esta tarjeta, los

clientes disfrutaban de beneficios exclusivos en las tiendas del grupo Cencosud (como Jumbo, Easy y Vea), así como de servicios adicionales ofrecidos por MasterCard, como seguros de viaje y acceso a salas VIP en aeropuertos.

5.3. Tarjeta Cencosud-MasterCard Black: Es una tarjeta de crédito premium diseñada para ofrecer a sus usuarios una experiencia exclusiva tanto en compras como en beneficios adicionales. Cencosud, un gigante de comercio minorista en América Latina, ofrece esta tarjeta en colaboración con MasterCard para proporcionar a sus titulares acceso a una gama de servicios y ventajas de alto nivel.

5.4. Tarjetas adicionales: Las tarjetas adicionales de la Caja Cencosud permiten a los titulares de una tarjeta principal agregar más tarjetas a su cuenta, para que otras personas (como familiares o personas de confianza) puedan hacer uso de la línea de crédito. Los gastos realizados con las tarjetas adicionales se suman al saldo de la cuenta principal, y en general, el titular de la tarjeta principal mantiene el control sobre el uso de las tarjetas adicionales.

5.5. Pago de servicios: El pago de servicios a través de la Caja Cencosud es un beneficio que permite a los clientes pagar diferentes tipos de servicios de manera cómoda, utilizando sus tarjetas de crédito o cuentas bancarias. Este servicio se ofrece con el objetivo de facilitar el pago de facturas recurrentes, como electricidad, agua, teléfono, internet, entre otros, todo desde una plataforma centralizada.

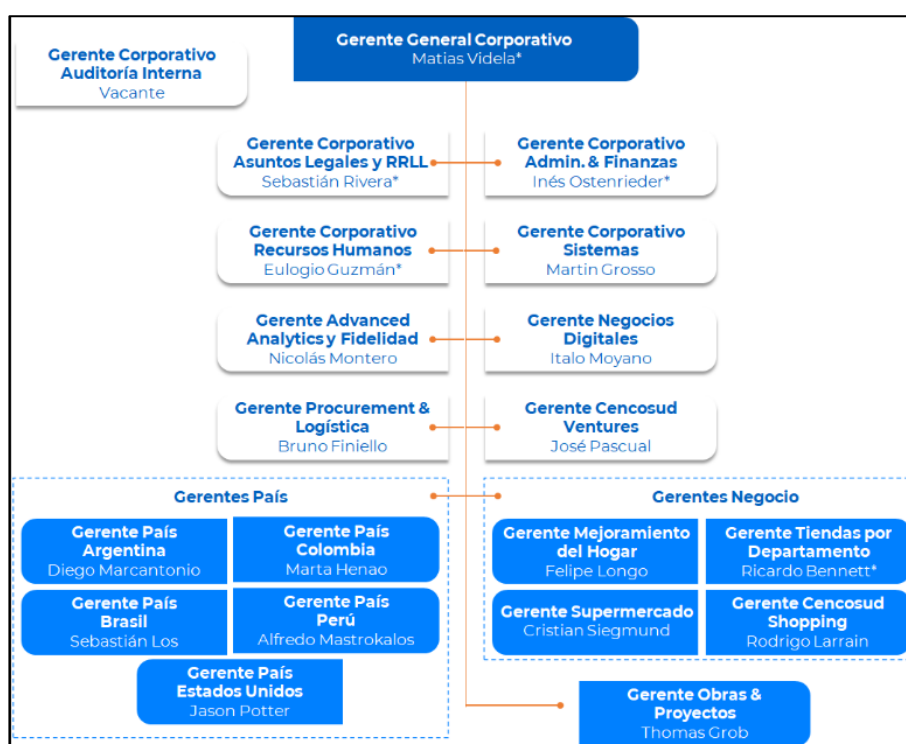
5.6. Unificación de deudas: Consiste en agrupar todas las deudas de un cliente, que pueden incluir tarjetas de crédito, préstamos personales, créditos de consumo, entre otros, en un solo crédito. De esta forma, el cliente solo realiza un pago mensual por la deuda unificada en lugar de varios pagos por las distintas deudas que tiene con diferentes instituciones.

6. Organigrama de la empresa

El organigrama de la Caja Cencosud refleja la estructura jerárquica y las principales áreas de gestión dentro del banco, y está diseñado para asegurar que las operaciones se manejen de forma eficiente, en línea con los objetivos estratégicos de la institución.

Figura 1

Organigrama de la empresa



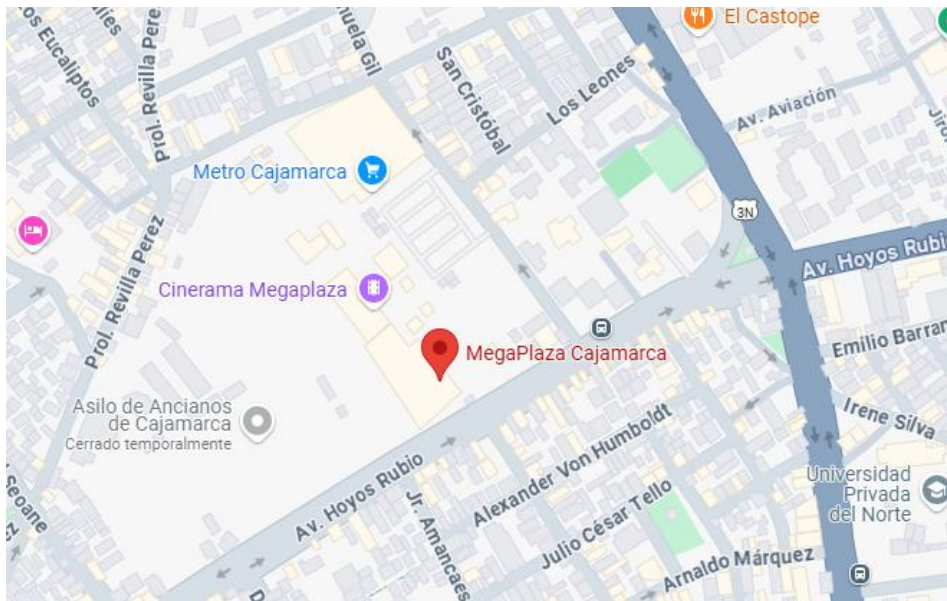
Nota. Cencosud S.A. (2023). Organigrama de Banco Cencosud. <https://www.cencosud.com/organigrama>

7. Ubicación

La sucursal de la ciudad de Cajamarca está ubicada en el centro Comercial Megaplaza

Figura 2

Ubicación de la empresa



Nota. Imagen editada a partir de Google Maps (2025). Recuperado el 3 de junio de 2025, de <https://www.google.com/maps>

Principales bancos a nivel mundial

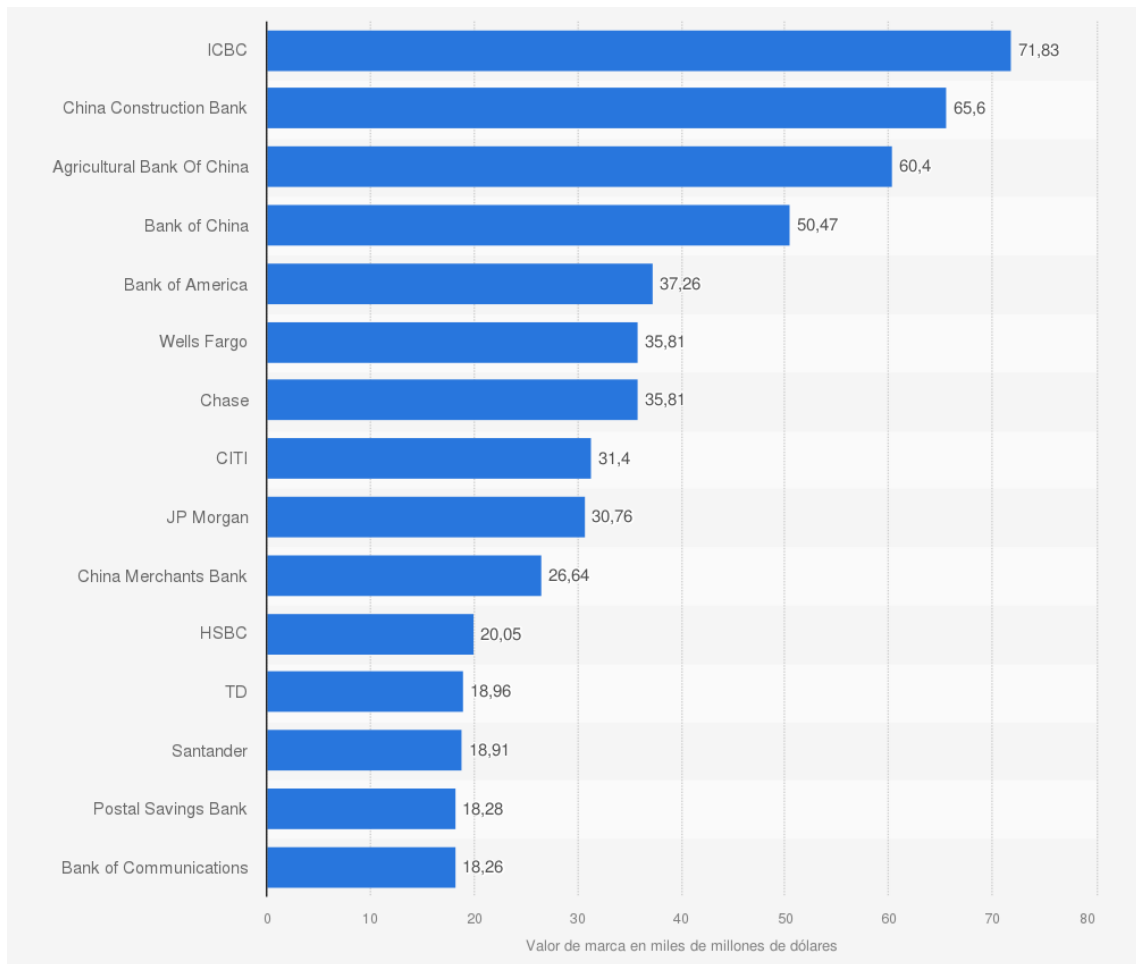
En el contexto de la globalización financiera, los bancos más importantes del mundo han desarrollado estrategias avanzadas de fidelización de clientes, convirtiéndose en referentes internacionales en gestión de relaciones y servicios financieros personalizados. Estas entidades no solo destacan por su volumen de activos o presencia internacional, sino también por su capacidad para implementar programas innovadores que aseguren la lealtad y satisfacción de sus usuarios.

Con el fin de establecer un marco comparativo (benchmarking) para el diseño de

un programa de fidelización aplicable a Caja Cencosud, se presenta a continuación un ranking de los principales bancos a nivel mundial. Este listado considera factores como activos totales, presencia global, innovación en servicios al cliente y estrategias de fidelización implementadas. Analizar a estos líderes financieros permite identificar buenas prácticas adaptables al contexto local, con el propósito de fortalecer la competitividad institucional de Caja Cencosud en Cajamarca.

Figura 3

Ranking de los bancos más importantes a nivel mundial (activos en miles de millones de dólares, 2024)



Nota. La figura muestra los bancos más importantes a nivel mundial en el año 2024.

Fuente: Brand Finance, 2024.

Principales bancos a nivel nacional

En el Perú, el sistema financiero está conformado por una diversidad de instituciones bancarias, cajas municipales, cajas rurales, financieras y cooperativas, las cuales compiten por captar y fidelizar a una amplia base de clientes. Dentro de este ecosistema, los bancos comerciales de alcance nacional juegan un papel clave en la innovación de servicios financieros y la implementación de estrategias de fidelización orientadas a fortalecer la relación con sus usuarios.

Bancos como el Banco de Crédito del Perú (BCP), BBVA Perú, Interbank y Scotiabank se han consolidado como líderes del mercado gracias a su capacidad para integrar canales digitales, programas de recompensas, atención personalizada y soluciones financieras adaptadas a las necesidades de distintos segmentos de clientes. Estas instituciones han desarrollado modelos de fidelización que combinan tecnología, análisis de datos y marketing relacional, sirviendo como referentes para otras entidades del sector, incluidas las cajas de ahorro.

Figura 4

Ranking de los bancos más importantes a nivel nacional (porcentaje de activos, 2024)



Nota. La figura muestra los bancos más importantes a nivel nacional en el año 2024.

Fuente: SBS, 2024.

Principales bancos a nivel local

La región Cajamarca cuenta con una presencia significativa de instituciones financieras que a nivel local. Entre las principales se encuentran bancos comerciales como el Banco de Crédito del Perú (BCP), BBVA, Interbank, Scotiabank, así como entidades de microfinanzas y cajas de ahorro como Caja Piura, Caja Arequipa, Caja Trujillo, Caja Los Andes y la propia Caja Cencosud. Estas instituciones cumplen un rol importante en la inclusión financiera, el financiamiento de pequeñas actividades económicas y la provisión de servicios bancarios a la población urbana y rural.

En los últimos años, la competencia entre estas entidades en Cajamarca se ha intensificado, impulsando mejoras en la calidad del servicio, expansión de canales digitales y la implementación de estrategias de fidelización para atraer y retener a sus clientes. Sin embargo, persisten desafíos relacionados con la personalización de servicios, la bancarización de zonas rurales y la lealtad del cliente frente a la oferta de múltiples alternativas.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

En el ámbito financiero internacional, tanto los bancos como las cajas de ahorro desempeñan un rol estratégico dentro de las economías nacionales y globales. Estas instituciones no solo facilitan el acceso al crédito y el ahorro, sino que además cumplen funciones clave en la intermediación financiera, inclusión económica y prestación de servicios adaptados a diversos segmentos de la población. A nivel mundial, los bancos y cajas más exitosos se han caracterizado por su capacidad de innovación, su enfoque en la experiencia del cliente y la implementación de programas de fidelización efectivos que fortalecen la relación con sus usuarios.

Según Bertel et al., (2023), los bancos internacionales forman parte esencial del sistema financiero global y se encargan de facilitar operaciones de financiamiento, inversión y gestión de recursos en mercados cada vez más interconectados. Estos actores financieros están integrados en cadenas de valor globales, operando tanto en mercados desarrollados como emergentes.

Por su parte, García (2021) destaca que estas entidades cumplen un papel fundamental como intermediarios permanentes en la economía global, participando en procesos clave para la eficiencia del sistema financiero, y siendo requeridas constantemente por individuos, empresas y gobiernos para resolver necesidades de financiamiento y administración de capital.

Complementando esta perspectiva, León (2023) indica que los bancos y cajas a nivel internacional pueden tener distintas denominaciones según su jurisdicción o modelo de negocio, incluyendo instituciones como retail banks, microfinance institutions, credit unions o savings banks, todas ellas con funciones centradas en el servicio al cliente y la

generación de valor sostenido a través de relaciones a largo plazo.

En resumen, los bancos y cajas de ahorro globales no solo ofrecen servicios financieros, sino que también actúan como referentes en la aplicación de estrategias de fidelización, transformación digital y atención al cliente. Estudiar sus modelos permite identificar buenas prácticas que pueden ser adaptadas por instituciones locales como Caja Cencosud, mejorando su competitividad en el contexto nacional.

En las instituciones financieras a nivel global, como bancos internacionales y cajas de ahorro, la gestión operativa bancaria desempeña un papel fundamental en la prestación eficiente de servicios, la satisfacción del cliente y la ejecución de las estrategias organizacionales. Esta función se encarga de coordinar, ejecutar y supervisar los procesos internos que permiten convertir los recursos y sistemas disponibles en servicios financieros concretos como créditos, cuentas de ahorro, pagos, transferencias y atención al cliente.

Gestión operativa

Según Fernández (2023) la gestión operativa es la dirección y control de procesos mediante los cuales los insumos se convierten en bienes y servicios terminados; en el contexto financiero, esto se traduce en procedimientos eficientes que se transforman en soluciones tangibles y seguras para los usuarios.

Por su parte, Romero (2021) explican que la administración de operaciones se puede entender como la actividad que se refiere a la toma de decisiones dentro del área funcional que se ocupa del proceso de transformación de insumos en productos o servicios que sean de valor para los clientes de una organización”. En las entidades bancarias, este

valor se refleja en la calidad, agilidad, seguridad y personalización de los servicios ofrecidos.

El mismo autor identifica tres pilares fundamentales dentro de esta gestión:

1. **Función:** La gestión operativa es una función clave dentro de la estructura de toda institución financiera, junto con las áreas comercial y financiera.
2. **Decisiones:** La toma de decisiones es central en la administración de procesos que afectan directamente al cliente.
3. **Proceso:** Se entiende como una serie de acciones integradas que transforman recursos en servicios financieros concretos y útiles.

En resumen, la gestión operativa bancaria no solo se orienta a la administración interna, sino que influye directamente en la experiencia del cliente y en el éxito de programas de fidelización. Su eficiencia determina en gran medida la percepción de confianza, agilidad y calidad que los usuarios desarrollan frente a una entidad financiera, factores cruciales en mercados globales altamente competitivos.

En el sector financiero, la incorporación y desarrollo del capital humano resulta esencial para garantizar la eficiencia operativa, la calidad del servicio y la fidelización del cliente. Por ello, es indispensable que las instituciones como bancos y cajas de ahorro implementen programas formales de inducción, orientación y capacitación, desde el primer momento en que un nuevo colaborador se integra a la organización.

Según Fernández (2024), las empresas u organizaciones deberían ofrecer a su personal de trabajo los rumbos o direcciones hacia los cuales deben dirigirse, definir las acciones y establecer las metas y resultados que se deben alcanzar. En el ámbito

financiero, esto implica capacitar al personal en aspectos como políticas internas, normativas del sistema financiero, ética bancaria, seguridad operativa, y atención al cliente, alineados con los objetivos estratégicos de la entidad.

Además, la capacitación continua adquiere un rol aún más relevante frente a los constantes cambios regulatorios, tecnológicos y competitivos del entorno financiero. Rosales (2023) sostiene que los programas de capacitación se enfocan en transmitir al colaborador información acerca de la empresa referente a sus políticas, normas y los procedimientos, así como los servicios que ofrece, sus clientes y competidores. En bancos y cajas, esto también incluye entrenamiento en productos financieros, gestión de riesgos, cumplimiento normativo (*compliance*), y transformación digital.

En este contexto, la orientación adecuada y la actualización constante del personal permiten mejorar la calidad del servicio, reducir errores operativos, fortalecer la confianza del cliente y consolidar la reputación institucional. De esta manera, el desarrollo del talento humano en el sector financiero no solo contribuye al logro de los objetivos organizacionales, sino que también se convierte en un factor estratégico de diferenciación en mercados altamente competitivos.

Fidelización de clientes

Por otro lado, es importante mencionar que según Botín (2023) la fidelización de clientes es el conjunto de estrategias, acciones y procesos que una organización implementa para mantener a sus clientes actuales, fomentar su lealtad a largo plazo y lograr que continúen eligiendo sus productos o servicios en lugar de los de la competencia. La fidelización busca no solo repetir compras, sino también construir una relación emocional y de confianza entre el cliente y la organización, basada en

experiencias positivas, valor agregado, buen servicio, reconocimiento y satisfacción constante de sus necesidades.

Satisfacción del cliente

Es el grado en que un producto o servicio cumple o supera las expectativas del consumidor, y se considera un factor clave para evaluar la calidad del servicio brindado por una organización. Esta percepción, que puede ser influenciada por aspectos como la atención recibida, la rapidez en la respuesta, la relación calidad-precio y la solución efectiva de problemas, incide directamente en la fidelización y lealtad del cliente. Cuando un cliente se siente satisfecho, es más probable que repita su elección, recomiende el servicio y mantenga una relación duradera con la organización (Hammond, 2023).

Valor percibido

Para Clavijo (2023) el valor percibido es la evaluación subjetiva que hace el cliente sobre los beneficios que recibe de un producto o servicio en relación con los costos que asume para obtenerlo, incluyendo el precio, el tiempo, el esfuerzo y otros sacrificios. Este valor no depende únicamente de la calidad del producto, sino también de la experiencia del cliente, la atención recibida, la marca, y otros factores emocionales o funcionales que influyen en su percepción. Un alto valor percibido aumenta la probabilidad de satisfacción y fidelización, ya que el cliente siente que obtiene más de lo que entrega.

Estrategias de fidelización según Phillip Kotler

Según Philip Kotler (2006), la fidelización de clientes es una estrategia clave del marketing relacional, orientada a construir relaciones duraderas y rentables con los clientes a través de la entrega constante de valor y satisfacción. Entre las principales estrategias que propone se encuentran: ofrecer productos y servicios de alta calidad que cumplan o superen las expectativas del cliente; Kotler destaca que la fidelización no solo reduce los costos asociados a la captación de nuevos clientes, sino que también incrementa la rentabilidad, ya que los clientes leales tienden a comprar con mayor frecuencia, recomendar el servicio y ser menos sensibles al precio.

Kotler propone diversas estrategias de fidelización dentro de su enfoque de marketing relacional:

- **Programa de recompensas:** incentivos tangibles por la repetición de compras o uso continuo del servicio.
- **Comunicación personalizada:** mensajes dirigidos de manera individualizada.
- **Gestión de experiencias del cliente (Customer Experience):** crear interacciones positivas en cada punto de contacto.
- **Calidad del servicio:** cumplir y superar expectativas.
- **Marketing de relaciones:** desarrollo de vínculos a largo plazo con los clientes clave, en lugar de centrarse solo en transacciones.

Enfoque de Idalberto Chiavenato: Fidelización desde la Gestión del Talento Humano

Aunque Idalberto Chiavenato se especializa en la gestión del talento humano, su enfoque contribuye indirectamente a la fidelización de clientes, al considerar que el comportamiento y desempeño de los empleados impactan directamente en la experiencia del cliente. Según su perspectiva, diversos factores internos influyen en la calidad del servicio y, por ende, en la lealtad del cliente. Entre los conceptos clave destacan: el (1) clima organizacional, que afecta la actitud y disposición del personal hacia los usuarios; la (2) satisfacción laboral, ya que empleados satisfechos tienden a ofrecer un trato más cordial y eficiente; la (3) capacitación continua, que fortalece las competencias en atención y comunicación; y el (4) liderazgo participativo, que fomenta la motivación, el compromiso y la mejora constante en los procesos de atención. En este sentido, un programa de fidelización no debe limitarse a incentivos externos, sino también considerar estrategias de gestión interna del talento humano como base fundamental para garantizar un servicio de calidad y relaciones duraderas con los clientes (Chiavenato, 2007).

Fidelización con enfoque internacional

La fidelización con enfoque internacional se refiere a la aplicación de estrategias orientadas a mantener y fortalecer la lealtad de los clientes, considerando las dinámicas del mercado global, la diversidad cultural, las tendencias tecnológicas y las mejores prácticas internacionales. Este enfoque implica adaptar los programas de fidelización a distintos contextos socioculturales y económicos, reconociendo que las expectativas, comportamientos de consumo y percepciones de valor pueden variar significativamente entre países o regiones. Asimismo, incluye el uso de herramientas digitales como

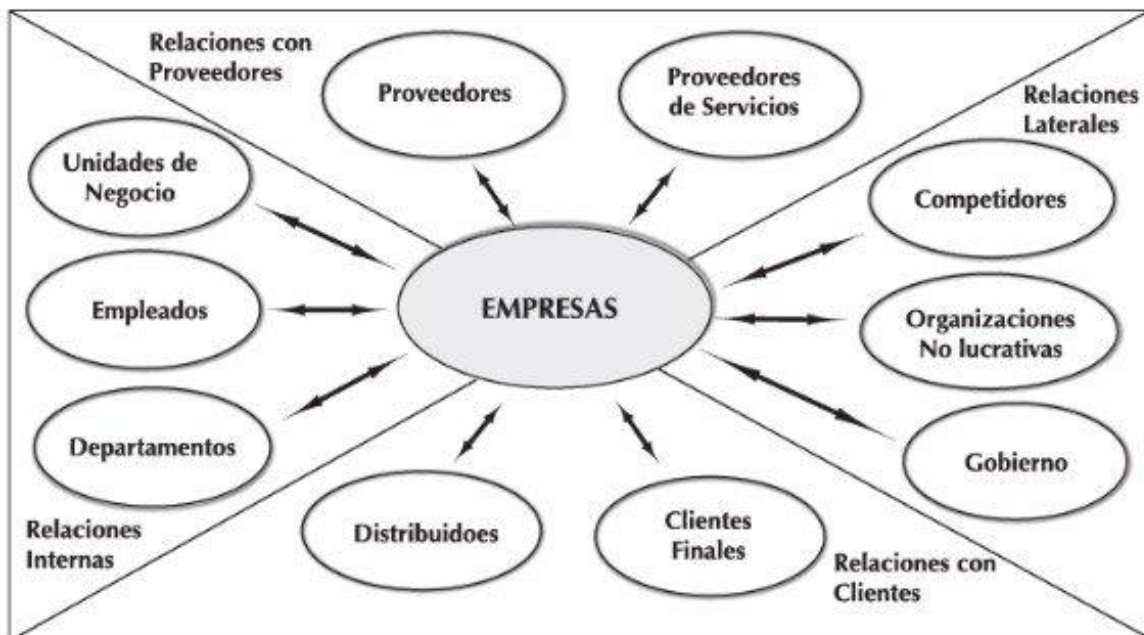
plataformas multicanal, inteligencia artificial y sistemas CRM avanzados, que permiten personalizar la experiencia del cliente a gran escala. Las organizaciones que adoptan este enfoque priorizan la innovación, la sostenibilidad y la experiencia del cliente como ejes estratégicos para competir en mercados cada vez más exigentes y globalizados. De este modo, la fidelización deja de ser una táctica local y se convierte en una estrategia integral, orientada a generar relaciones duraderas, consistentes y culturalmente sensibles en distintos entornos internacionales (García, 2024).

Estrategias de marketing

Marketing Relacional (Relationship Marketing)

Figura 5

Modelo para comprender la multidimensionalidad del Marketing Relacional



Nota. Representación del modelo de la multidimensionalidad del Marketing Relacional.

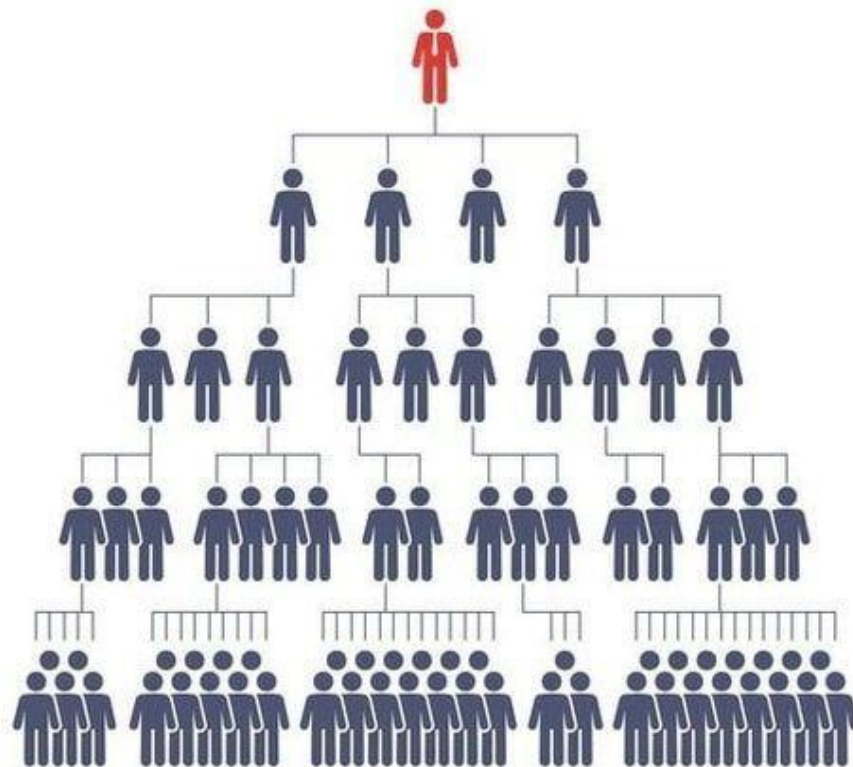
Según Gómez (2023) el marketing relacional busca construir relaciones sólidas y duraderas con los clientes actuales, priorizando su satisfacción y lealtad a largo plazo por encima de transacciones aisladas. Para ello, se desarrollan estrategias que fomentan la

cercanía y la personalización, como la implementación de un programa de puntos que recompensa el uso frecuente de servicios financieros, incentivando la continuidad y el compromiso del cliente con la entidad. Además, se ofrece asesoría personalizada a los clientes más fieles, lo que no solo mejora su experiencia, sino que también refuerza la percepción de valor y atención exclusiva. Finalmente, mediante una segmentación detallada según el perfil financiero de cada usuario, se diseñan y ofrecen productos específicos que responden de forma precisa a sus necesidades y expectativas, fortaleciendo así el vínculo entre cliente y marca.

Programa de recompensas multinivel

Figura 6

Demostración gráfica del programa multinivel



Nota. Demostración gráfica del programa multinivel.

El Programa de Recompensas Multinivel tiene como objetivo principal aumentar la retención de clientes mediante beneficios progresivos y acumulativos que reconocen la lealtad y el nivel de actividad financiera. A través de un sistema de membresía escalonado (Bronce, Plata, Oro y Platino), los clientes acceden a recompensas cada vez más atractivas según su antigüedad y el volumen de operaciones realizadas. Para Aste (2023) este enfoque no solo incentiva la permanencia, sino también el aumento en el uso de los servicios ofrecidos. Además, los niveles superiores brindan acceso preferencial a productos y servicios internacionales, como transferencias al exterior o tarjetas internacionales, lo que añade un valor distintivo a la experiencia del cliente y refuerza su compromiso con la entidad.

Benchmarking internacional

El Benchmarking Internacional tiene como objetivo identificar y adoptar las mejores prácticas de programas de fidelización implementados con éxito en el extranjero, con el fin de fortalecer la relación con los clientes locales. Esta estrategia se basa en el análisis detallado de casos relevantes como los de BBVA, Santander o bancos digitales innovadores como Revolut, que han logrado altos niveles de retención y satisfacción del cliente a través de propuestas de valor diferenciadas. A partir de este estudio comparativo, se adaptan y personalizan las estrategias más efectivas a la realidad económica, social y cultural de Cajamarca, asegurando que las acciones implementadas sean viables, pertinentes y alineadas con las expectativas y necesidades del público objetivo local (Riffo, 2025).

En el contexto global actual, donde los mercados están interconectados y los consumidores tienen acceso a múltiples opciones de servicios financieros, un programa

de fidelización con enfoque internacional se vuelve esencial. No solo debe garantizar el valor para los clientes locales, sino también alinearse con las mejores prácticas internacionales, aprovechando las tendencias y tecnologías más avanzadas para ofrecer soluciones innovadoras y de alta calidad. La implementación de este programa debe ser flexible y dinámica, adaptándose constantemente a los cambios en las expectativas de los clientes y a los avances tecnológicos. Además, debe integrar herramientas digitales que faciliten el acceso a los beneficios y permitan una gestión más eficiente de la relación con los clientes, mejorando la experiencia general. Un programa de fidelización bien diseñado no solo tiene el potencial de incrementar la lealtad, sino que también actúa como una fuente valiosa de retroalimentación sobre las necesidades de los clientes, lo que permite a la institución anticipar cambios en el mercado y adaptar sus productos y servicios de manera proactiva.

En resumen, la creación de un programa de fidelización tiene como objetivo no solo fortalecer las relaciones con los clientes actuales, sino también posicionar a la institución como un referente en la gestión de relaciones financieras, capaz de innovar y adaptarse a un entorno global y dinámico. Este tipo de programa permite consolidar una base de clientes leales, asegurando la sostenibilidad y el crecimiento a largo plazo.

CAPÍTULO III. DESCRIPCIÓN DE LA EXPERIENCIA

Incorporación a la empresa

Como se mencionó anteriormente, Se ingreso a la Caja Rural de Ahorro y Crédito Cencosud el 14 de abril del 2023, a través de un proceso de convocatoria pública. En ese momento, nos encontrábamos finalizando los estudios universitarios en una carrera vinculada a la gestión y administración, lo que nos motivó a participar activamente en el proceso de selección. Luego de cumplir con los requisitos establecidos y superar las distintas etapas del proceso, el autor fue seleccionado para incorporarme a la organización, iniciando así una nueva etapa profesional en una entidad financiera reconocida por su enfoque en la inclusión y el desarrollo económico regional.

Desde el inicio, la empresa brindó el acompañamiento necesario para adaptarnos al entorno laboral y comprender la dinámica interna de la institución. La inducción se llevó a cabo en las oficinas centrales de Cencosud en Cajamarca, donde se presentó al equipo de trabajo, explicaron los valores organizacionales y asignaron las funciones específicas dentro del área correspondiente. Durante las primeras semanas, se recibió capacitación constante sobre los procedimientos internos, lo que permitió desempeñar el rol con mayor eficiencia y compromiso. Esta experiencia ha sido fundamental para el fortalecimiento de las competencias profesionales y personales.

Responsabilidades y funciones laborales

Responsable de identificar al cliente conforme al proceso establecido y verificar con él la información registrada en el sistema antes de activar la tarjeta de crédito

La responsabilidad de cada asesor es identificar al cliente conforme al proceso

establecido por la entidad, asegurándose de verificar su identidad mediante documentos oficiales y validar junto a él la información registrada en el sistema antes de proceder con la activación de la tarjeta de crédito. Esta función requiere atención al detalle y un alto sentido de responsabilidad, ya que forma parte de un proceso clave para garantizar la seguridad de las operaciones y prevenir posibles fraudes. Gracias a esta experiencia, se fortaleció las habilidades en atención al cliente, manejo de sistemas informáticos y cumplimiento de normativas internas, contribuyendo a mantener altos estándares de calidad en el servicio.

Además, se desarrolló habilidades para comunicarse de manera clara y efectiva con los clientes, brindando orientación sobre el proceso y resolviendo sus dudas de forma amable y profesional. Esto no solo mejoró la experiencia del usuario, sino que también permitió agilizar los trámites, reduciendo tiempos de espera y aumentando la satisfacción del cliente. Asimismo, se aprendió a trabajar bajo presión y a gestionar situaciones imprevistas, siempre manteniendo el compromiso con la integridad y la confidencialidad de la información manejada.

Figura 7

Sistema de consulta operativa



The screenshot shows the 'Consulta Operativa' (Operational Query) interface of the Cencosud Scotiabank system. The header includes the bank's logo and the user's name, 'Bienvenido (a), Luis Gutierrez'. The main area is divided into two sections: 'Consulta Operativa' on the left and 'Resultados Consulta Operativa' on the right. The 'Consulta Operativa' section contains a search form with the following fields: 'Tipo De Persona' (set to 'RESP. DE PAGO'), 'Tipo De Documento' (set to 'D.N.I.'), 'Número De Documento', 'Nombre', and 'Apellido'. A 'BUSCAR' button is located at the bottom of the search form. A 'Ver Filtros' link is also visible next to the search form.

Nota. Sistema de consulta operativa de sistema propio de caja Cencosud

Ingresar correctamente la información del cliente en los aplicativos, para que continúe su flujo y cumplir con los tiempos de atención

Es responsabilidad de cada asesor ingresar correctamente la información del cliente en los aplicativos institucionales, asegurando que cada dato fuera registrado de manera precisa para permitir la continuidad del flujo operativo. Esta labor era fundamental para garantizar el cumplimiento de los tiempos de atención establecidos y evitar errores que pudieran retrasar el proceso. Gracias a esta experiencia, se desarrolló mayor agilidad en el manejo de sistemas digitales, mejorando la capacidad de organización y atención al detalle en un entorno de trabajo dinámico y orientado a resultados.

Además, esta responsabilidad permitió fortalecer la capacidad para detectar inconsistencias o datos incompletos durante el ingreso, lo que facilitó la corrección oportuna y evitó posibles inconvenientes posteriores. Trabajar en equipo con otros departamentos fue clave para asegurar una comunicación fluida y la resolución rápida de cualquier incidencia, contribuyendo así a mantener un proceso eficiente y sin contratiempos. Esta experiencia potenció también la proactividad y enfoque en la mejora continua dentro del entorno laboral.

Registrar en el sistema Global la venta de seguros y /o entrega de tarjetas

Cada asesor es responsable de registrar en el sistema Global la venta de seguros y/o la entrega de tarjetas, asegurando que cada operación quedara correctamente documentada en tiempo real. Esta actividad requería precisión en el manejo del sistema y atención a los detalles, ya que cualquier error podía afectar la trazabilidad del producto

y la experiencia del cliente. A través de esta función, se fortaleció las competencias en el uso de plataformas digitales especializadas y en el cumplimiento de procedimientos internos, contribuyendo así a la eficiencia operativa de la entidad.

Asimismo, se desarrolló habilidades para manejar situaciones bajo presión, garantizando que la información se registrara de manera oportuna incluso en momentos de alta demanda. La comunicación efectiva con los clientes y con el equipo interno fue clave para resolver dudas y asegurar que cada proceso cumpliera con los estándares de calidad establecidos. Esta experiencia permitió consolidar una actitud orientada a la precisión y al servicio, aspectos esenciales para mantener la confianza y satisfacción del cliente.

Figura 8

Sistema de gestión de entregas



Nota. Sistema de consulta operativa de sistema propio de caja Cencosud

Realizar los cambios de etapas de forma correcta en el SIEBEL al momento de realizar o gestionar la entrega de tarjeta de originación, reimpresión y adicionales

La responsabilidad incluye realizar los cambios de etapas de forma correcta y oportuna en el sistema SIEBEL, especialmente durante la gestión de la entrega de tarjetas de originación, reimpresión y adicionales. Este procedimiento es clave para mantener un control riguroso sobre el estado de cada solicitud, permitiendo que el flujo operativo siga su curso sin retrasos ni errores. Para ello, es importante comprender a profundidad las diferentes etapas del proceso, asegurar la actualización precisa de la información y coordinar con otras áreas involucradas para resolver cualquier incidencia. Esta labor permitió desarrollar habilidades técnicas en el manejo de sistemas CRM, así como capacidades organizativas y de atención al detalle, que son fundamentales para garantizar una experiencia positiva al cliente y cumplir con los estándares de calidad y seguridad de la entidad financiera.

Cumplir con la validación del voucher de pago del SOAT antes de emitir la Póliza

Esta función consiste en verificar que el voucher de pago del SOAT esté correctamente registrado y asociado al cliente antes de proceder con la emisión de la póliza. Este proceso es esencial para garantizar que el pago se haya efectuado de manera efectiva y que la información del cliente esté actualizada en el sistema. La validación incluye la revisión de datos como el monto pagado, la fecha de la transacción y la correspondencia con la información del vehículo. Una vez confirmada la autenticidad y exactitud del voucher, se procede con la emisión de la póliza, asegurando así el cumplimiento de las normativas y evitando posibles inconvenientes para el cliente. Esta responsabilidad permitió desarrollar habilidades en la gestión de pagos electrónicos, la

atención al detalle y el uso de sistemas informáticos especializados. Además, se fortaleció la capacidad para trabajar bajo presión y cumplir con los tiempos establecidos, contribuyendo a la eficiencia operativa y a la satisfacción del cliente.

Seguimiento de clientes potenciales

Los asesores se encargan de gestionar y dar seguimiento a los clientes potenciales, asegurando una comunicación constante y personalizada para fomentar su interés y facilitar su conversión en clientes efectivos. Este proceso implica identificar sus necesidades, responder a sus inquietudes y guiarlos a través del proceso de decisión de compra. Se utiliza herramientas de gestión de relaciones con clientes (CRM) para organizar y monitorear cada interacción, asegurando que ningún prospecto se pasara por alto y que cada oportunidad se aprovechara al máximo. A través de este enfoque, se contribuye al incremento de la tasa de conversión y al fortalecimiento de la relación con los clientes desde las primeras etapas de su recorrido.

Figura 9

Aplicación para darle seguimiento a clientes potenciales



Nota. Sistema de consulta operativa de sistema propio de caja Cencosud

PROBLEMÁTICA

En la actualidad, el sistema financiero peruano, y particularmente el sector microfinanciero, enfrenta desafíos cada vez más complejos relacionados con la retención y fidelización de sus clientes. La región Cajamarca no es ajena a esta realidad. La Caja Rural de Ahorros y Crédito Cencosud, ubicada en esta región, ha evidenciado una tendencia preocupante: una significativa rotación de clientes, disminución en la frecuencia de uso de productos financieros y falta de continuidad en las relaciones comerciales. Esta situación compromete no solo la rentabilidad a largo plazo de la institución, sino también su posicionamiento en un mercado caracterizado por la alta competencia y la exigencia de un servicio personalizado y confiable.

Uno de los factores clave detrás de esta problemática es la ausencia de un programa estructurado de fidelización de clientes que permita establecer relaciones duraderas, sostenidas en la confianza, la atención a necesidades específicas y el valor agregado. Aunque la Caja Cencosud ofrece una gama de productos financieros adaptados al contexto local, su enfoque comercial ha estado mayormente centrado en la captación de nuevos clientes, dejando de lado estrategias orientadas a mantener a los clientes existentes. Esto implica no solo una falta de reconocimiento del cliente como aliado estratégico, sino también una oportunidad perdida para fortalecer vínculos emocionales y comerciales con ellos.

A nivel internacional, se ha demostrado que los programas de fidelización bien diseñados pueden incrementar significativamente la retención de clientes, reducir los costos operativos relacionados con la captación y mejorar la percepción de valor del

servicio. Sin embargo, en el caso de la Caja Cencosud, no se han considerado experiencias exitosas de otras instituciones financieras que, aplicando estrategias de fidelización, han logrado mejorar la experiencia del cliente y asegurar su permanencia.

En ese sentido, es necesario analizar la situación actual de la Caja Cencosud en cuanto a la fidelización de sus clientes, identificar las principales causas de la rotación de usuarios, y diseñar una propuesta de programa de fidelización con enfoque internacional que no solo atienda las demandas del mercado local, sino que incorpore buenas prácticas globales adaptadas al contexto regional. Solo así será posible construir relaciones comerciales sostenibles, mejorar la rentabilidad institucional y elevar la satisfacción de los usuarios.

SOLUCIÓN AL PROBLEMA

Como solución a la problemática identificada, se propone el diseño e implementación de un programa integral de fidelización de clientes en la Caja Rural de Ahorros y Crédito Cencosud, con enfoque internacional, que permita fortalecer la relación con los usuarios actuales y mejorar su nivel de satisfacción y permanencia. Este programa contemplará estrategias como la segmentación de clientes, la creación de un sistema de recompensas e incentivos, la mejora de la atención personalizada, la incorporación de canales digitales y la adopción de buenas prácticas aplicadas por entidades financieras en otros países, adaptadas al contexto local de Cajamarca. Como parte del proceso, se aplicará una breve encuesta al personal de la Caja con el objetivo de identificar percepciones, limitaciones y oportunidades en la atención al cliente, lo cual permitirá enriquecer el diseño del programa con información directa desde el interior de la institución. Con ello, se busca reducir la rotación de clientes, aumentar su lealtad,

optimizar el uso de los productos financieros ofrecidos y mejorar la competitividad de la Caja en el mercado regional.

Para desarrollar el programa de fidelización se realizó una entrevista a los trabajadores de la caja cuyos resultados fueron:

1. ¿Quiénes conforman el público objetivo (clientes actuales)?

De acuerdo con las percepciones recogidas de cinco trabajadores clave en la organización, nuestros clientes actuales se caracterizan por ser un grupo diverso que abarca distintos segmentos del mercado. En primer lugar, se identifican los consumidores directos, quienes adquieren nuestros productos o servicios para uso personal o familiar, representando la base principal de la demanda. En segundo lugar, están los usuarios habituales, clientes recurrentes que muestran fidelidad a la marca debido a la calidad y la satisfacción obtenida en compras anteriores.

Asimismo, los trabajadores señalan la importancia de los clientes minoristas, que compran al por menor para distribuir o revender en puntos de venta locales, permitiendo ampliar la cobertura comercial. Además, se incluyen las empresas aliadas, que forman parte de alianzas estratégicas para la comercialización conjunta o para la integración de servicios complementarios, fortaleciendo la cadena de valor. Por último, se reconocen a los distribuidores, quienes cumplen un rol esencial en la logística y distribución, asegurando la llegada de los productos a diferentes mercados geográficos.

2. ¿Qué nivel de satisfacción tienen nuestro público objetivo con nuestros productos y servicios?

Según las opiniones recabadas, el nivel de satisfacción de los clientes con los productos y servicios ofrecidos es moderadamente alto, aunque con aspectos

susceptibles de mejora. Los trabajadores coinciden en que, en general, los clientes valoran positivamente la calidad de los productos, la atención recibida y la relación costo-beneficio. Este nivel de satisfacción se refleja principalmente en la recurrencia de compra, las recomendaciones de boca a boca y el bajo número de quejas formales. Sin embargo, también se identifican áreas que requieren atención. Algunos clientes han manifestado insatisfacción parcial relacionada con los tiempos de espera en la atención, la limitada capacidad de respuesta ante reclamos o consultas específicas, y la necesidad de una mayor personalización en el servicio. Estas observaciones indican que, si bien existe una base sólida de satisfacción, es necesario implementar mecanismos de mejora continua que permitan optimizar la experiencia del cliente de forma integral. En conclusión, los trabajadores perciben un buen nivel de satisfacción general, pero reconocen que la implementación de estrategias enfocadas en la mejora de procesos, atención al cliente y seguimiento postventa contribuiría a fortalecer aún más la percepción positiva de los usuarios y elevar su nivel de lealtad.

3. ¿Cuáles son las razones principales por las que los clientes dejan de usar nuestros servicios?

Los trabajadores entrevistados coinciden en que existen diversas razones por las cuales algunos clientes deciden dejar de utilizar los servicios de la organización. Las causas más mencionadas se agrupan en tres dimensiones principales: factores relacionados con la atención al cliente, aspectos vinculados a la competencia y limitaciones internas en la oferta del servicio.

En primer lugar, los trabajadores identifican que una de las razones más frecuentes es la falta de respuesta oportuna y personalizada ante reclamos o consultas, lo que genera una percepción de desinterés por parte de la organización. La atención

poco eficiente en horarios de alta demanda también contribuye al descontento y, en consecuencia, al abandono del servicio. En segundo lugar, se señala la oferta más atractiva por parte de la competencia, ya sea en términos de precios, promociones, canales digitales más ágiles o mayor accesibilidad. Esto hace que algunos clientes migren hacia opciones que consideran más convenientes o modernas, especialmente los más jóvenes o los más informados tecnológicamente. Finalmente, se mencionan limitaciones internas, como la rigidez en algunos procesos, la falta de innovación en ciertos productos y la escasa comunicación de los beneficios o diferenciadores que ofrece la organización.

En conclusión, la pérdida de clientes no se debe a una única causa, sino a una combinación de factores que pueden ser abordados mediante una estrategia de mejora en la atención, innovación en los servicios y una comunicación más efectiva del valor que ofrece la organización.

4. **¿Qué tipo de beneficios o incentivos valoran más nuestro público objetivo?**

Con base en las percepciones de cinco trabajadores de la Caja Rural de Ahorro y Crédito Cencosud, se identificaron los principales beneficios e incentivos que los clientes valoran en su relación con la entidad financiera. Las respuestas coinciden en que los clientes otorgan un alto valor a aquellos beneficios que están directamente relacionados con la facilidad de acceso al crédito, la confianza en la atención personalizada y la retribución tangible por su fidelidad.

En primer lugar, se destaca que los clientes valoran tasas de interés competitivas y plazos flexibles de pago, especialmente en créditos personales y microcréditos. Estos elementos representan un incentivo directo para continuar operando con la institución, ya que les permiten cubrir necesidades económicas con condiciones accesibles. En segundo lugar, los trabajadores resaltan que muchos clientes

aprecian la agilidad en los procesos de aprobación, así como la posibilidad de ser atendidos rápidamente por personal que ya conocen y en quien confían. Esta cercanía en el trato y conocimiento del entorno local es vista como un diferenciador clave frente a otras entidades financieras. Otro incentivo muy valorado es la acumulación de beneficios por fidelidad, como descuentos en productos financieros, acceso preferencial a campañas promocionales o la posibilidad de calificar para créditos con mejores condiciones después de un historial de cumplimiento. Algunos trabajadores también mencionaron que los sorteos, concursos y programas de educación financiera generan un alto nivel de interés, ya que ofrecen valor agregado más allá del servicio financiero tradicional. En síntesis, los clientes de Caja Cencosud valoran principalmente los beneficios que mejoran su acceso al crédito, la atención personalizada basada en confianza, y los incentivos que premian su lealtad. Estos factores no solo fortalecen la relación cliente-institución, sino que también representan una oportunidad estratégica para diseñar programas de fidelización más eficaces y sostenibles.

5. ¿Qué canales de comunicación prefieren nuestros clientes para recibir información o atención?

De acuerdo con la opinión de los encuestados, los clientes prefieren diversos canales de comunicación según su perfil y nivel de familiaridad tecnológica. El canal más utilizado sigue siendo la atención presencial, ya que muchos clientes, especialmente adultos mayores o personas de zonas rurales, valoran el trato directo, la confianza y la posibilidad de resolver sus dudas en el momento. En segundo lugar, destacan las llamadas telefónicas, que permiten mantener contacto personalizado con asesores ya conocidos, resolver consultas de forma rápida y sin necesidad de desplazarse. Finalmente, existe un crecimiento sostenido en el uso

de canales digitales, como WhatsApp, redes sociales y la página web institucional, sobre todo entre clientes jóvenes, quienes valoran la inmediatez, la comodidad y la posibilidad de comunicarse en cualquier momento. Esta diversidad de preferencias resalta la importancia de mantener una estrategia multicanal, que combine lo tradicional con lo digital, para asegurar una atención oportuna, inclusiva y adaptada a las necesidades de todos los segmentos de clientes.

6. ¿Cómo podemos personalizar la experiencia de nuestro público objetivo para hacerla más relevante?

Según las opiniones recogidas de cinco trabajadores de la Caja Cencosud, una de las formas más efectivas de personalizar la experiencia del cliente es a través del conocimiento profundo de su historial, necesidades financieras y comportamiento de pago. Esto permitiría ofrecer productos y servicios ajustados a su perfil, en lugar de propuestas genéricas. Una primera estrategia clave sería implementar un sistema de segmentación de clientes, que permita clasificar a los usuarios según edad, nivel de ingresos, frecuencia de uso de servicios y ubicación geográfica. Con esta información, se podrían diseñar ofertas específicas, como créditos con condiciones preferenciales para clientes puntuales, ahorro programado para jóvenes, o programas educativos para emprendedores rurales. Además, los trabajadores coinciden en la importancia de fortalecer el vínculo a través de una atención personalizada, donde el asesor conozca el nombre del cliente, recuerde sus solicitudes previas y haga seguimiento a su experiencia. Esto genera confianza y fidelidad. También se sugiere aprovechar los canales digitales (como WhatsApp o correo electrónico) para enviar información relevante de forma segmentada, como recordatorios de pago, promociones según intereses, o consejos financieros adaptados.

En resumen, la personalización en Caja Cencosud debe centrarse en el uso de datos para comprender mejor a cada cliente, establecer relaciones más humanas y ofrecer soluciones acordes con sus necesidades reales, fortaleciendo así su lealtad y satisfacción.

7. ¿Qué objetivos específicos queremos lograr con el programa de fidelización?

Según la entrevista, coinciden en que el programa de fidelización debe cumplir varios objetivos clave. Primero, fortalecer la relación con los clientes actuales, haciendo que se sientan valorados y motivados a seguir confiando en los servicios. Además, incrementar la retención de clientes, reduciendo la migración hacia otras entidades financieras. Otro objetivo importante es estimular el uso frecuente de nuestros productos y servicios financieros, mediante incentivos que respondan a las necesidades reales de nuestros usuarios. También se quiere mejorar la experiencia del cliente, implementando canales de comunicación más eficientes y un sistema de recompensas que se base en buenas prácticas internacionales. Finalmente, se aspira a medir el impacto del programa con indicadores claros que nos permitan realizar ajustes y garantizar su efectividad a largo plazo.

CAPÍTULO IV. RESULTADOS

PROGRAMA DE FIDELIZACIÓN DE CLIENTE

Objetivo general del programa:

Diseñar e implementar un programa de fidelización que fortalezca la relación entre la Caja Rural de Ahorros y Crédito Cencosud y sus clientes, a través de estrategias personalizadas y sostenibles que aumenten la retención, el nivel de satisfacción y el uso recurrente de productos financieros, tomando como referencia buenas prácticas a nivel nacional e internacional.

Componentes del programa:

1. Capacitación del personal:

- **Desarrollo de competencias en servicio al cliente:** Capacitar al personal en técnicas efectivas de comunicación, manejo de situaciones difíciles y búsqueda proactiva de soluciones, con el fin de ofrecer una atención cordial y resolutive.
- **Dominio integral de los servicios financieros:** Asegurar que los colaboradores tengan un conocimiento profundo y actualizado de los productos disponibles, permitiéndoles orientar de manera precisa y personalizada a los clientes según sus necesidades.

Propuesta de Capacitación del Personal: Desarrollo de Competencias en Atención al Cliente y Conocimiento de Servicios Financieros

Objetivo general: Fortalecer las competencias del personal en atención al cliente y conocimiento integral de los servicios ofrecidos, a través de un programa de capacitación estructurado que promueva la mejora continua y la excelencia en la relación con los usuarios.

Objetivos específicos:

- Desarrollar habilidades interpersonales y comunicacionales que favorezcan una atención eficiente y empática.
- Mejorar la capacidad del personal para identificar y resolver situaciones difíciles de manera profesional.
- Consolidar un conocimiento actualizado y completo de los productos y servicios financieros ofrecidos.
- Promover una cultura institucional centrada en el cliente y en la calidad del servicio.

Tabla 1

Estructura del programa de capacitación

MÓDULO	TEMAS PRINCIPALES	DURACIÓN ESTIMADA
Módulo 1: Habilidades blandas en atención al cliente	Fundamentos del servicio al cliente	8 horas
	Comunicación verbal y no verbal	
	Escucha activa y empatía	
	Comportamiento profesional y asertividad	
Módulo 2: Resolución de conflictos y manejo de situaciones difíciles	Tipos de conflictos con clientes	6 horas
	Técnicas de resolución y mediación	
	Gestión emocional y autocontrol	
	Manejo de quejas y reclamos	

Módulo 3: Productos y servicios financieros	<u>Introducción a los productos financieros</u>	10 horas
	<u>Características y beneficios de productos clave (créditos, ahorros, seguros, etc.)</u>	
	<u>Segmentación de clientes y necesidades</u>	
<hr/>		
Módulo 4: Ética, confidencialidad y trato justo al cliente	<u>Asesoría personalizada</u>	4 horas
	<u>Principios éticos en la atención</u>	
	<u>Normas de confidencialidad y protección de datos</u>	
<hr/>		
DURACIÓN TOTAL ESTIMADA		28 HORAS

Nota. Esta es una propuesta de programa basada en competencias clave para mejorar la atención al cliente, combinando habilidades blandas, técnicas y conocimientos financieros, con una duración adaptada a la disponibilidad del personal.

La estructura del programa de capacitación ha sido diseñada con base en las competencias clave que debe desarrollar el personal de atención al cliente para mejorar la calidad del servicio, la fidelización de los usuarios y el cumplimiento de principios éticos y normativos. Cada módulo aborda aspectos específicos y complementarios, combinando habilidades interpersonales, técnicas operativas y conocimientos del portafolio financiero. La duración estimada de cada módulo responde a una planificación intensiva pero viable, considerando tanto la profundidad de los contenidos como la disponibilidad del personal participante.

Tabla 2

Perfil del participante ideal

ÁREA	CARGOS SUGERIDOS	REQUISITOS BÁSICOS
Atención al cliente	Cajeros, asesores de servicio, personal de ventanilla	Experiencia mínima de 6 meses en atención al público
Asesoría financiera	Asesores de crédito, promotores	Conocimientos básicos de productos financieros
Administración	Jefes de área, supervisores	Rol de gestión y seguimiento de personal

Nota. La tabla define el perfil ideal de los participantes para asegurar que la capacitación sea relevante y aplicable según el área, cargo y experiencia mínima requerida.

Tabla 3

Riesgos y medidas de mitigación

RIESGO	PROBABILIDAD	MEDIDA CORRECTIVA
Baja asistencia al personal	Media	Capacitación en turnos alternos
Resistencia al cambio	Alta	Taller motivacional previo
Dificultad de financiamiento	Media	Gestiones con aliados externos
Falta de seguimiento	Alta	Asignación de responsable de monitoreo

Nota. La tabla identifica riesgos potenciales en la ejecución del programa y propone medidas de mitigación para asegurar su éxito.

Tabla 4

Estimación presupuestal referencial en base a 50 personas

RUBRO	SUBRUBRO	CANTIDAD	COSTO UNITARIO (USD)	SUBTOTAL (USD)
Honorarios profesionales	Facilitadores especializados (4 módulos)	2 facilitadores x 4 días	150	1,200
	Coordinador del programa	1 persona (28 horas)	25	700
SUBTOTAL HONORARIOS				1900
Materiales y recursos didácticos	Manuales impresos para participantes (30 unidades)	50	4	200
	Presentaciones, guías digitales y hojas de trabajo	1 set por módulo	4 x 50 copias	0.5
	Certificados de participación	50	1	50
SUBTOTAL MATERIALES				251
Logística	Alquiler de sala (4 jornadas)	4	50	200
	Refrigerio (50 personas x 4 jornadas)	200	2	400
	Transporte de facilitadores (ida y vuelta)	4 viajes	25	100
SUBTOTAL LOGÍSTICA				700
Evaluación y monitoreo	Instrumentos de evaluación y encuestas	1 set completo	50	50
	Informe de evaluación final	1 informe técnico	80	80
SUBTOTAL EVALUACIÓN				130
TOTAL GENERAL ESTIMADO				2980

Nota. La estimación presupuestal es referencial, basada en un grupo de 30 participantes y tomando como referencia costos registrados en capacitaciones similares previas.

La presente estimación presupuestal referencial tiene como finalidad ofrecer una base cuantitativa para interpretar los recursos necesarios que permitirían la implementación efectiva del programa de capacitación. La estructura de costos considera un grupo objetivo de 30 participantes y se ha construido en función de referencias obtenidas de procesos de capacitación similares realizados anteriormente, tanto a nivel local como institucional.

Cada rubro desagregado —honorarios profesionales, materiales y recursos didácticos, logística, evaluación y monitoreo— ha sido incluido con el propósito de reflejar una planificación integral que contemple todos los aspectos relevantes del proceso formativo. Esta tabla no solo facilita la comprensión del monto total estimado, sino que también permite identificar los componentes críticos del presupuesto, proyectar posibles ajustes según el contexto disponible, y orientar la búsqueda de financiamiento o alianzas estratégicas. En ese sentido, la estimación presupuestal no debe entenderse como un costo fijo, sino como una herramienta de apoyo para la toma de decisiones, la gestión de recursos y la evaluación de la viabilidad económica del programa propuesto.

2. Programa de incentivos para el personal:

- **Premiación por logros alcanzados:** Establecer un esquema de recompensas económicas vinculadas al cumplimiento de metas específicas, tanto en términos de atención al cliente como en promoción de productos financieros, incentivando el compromiso y la productividad del equipo.
- **Distinción al esfuerzo destacado:** Implementar una iniciativa de reconocimiento mensual que valore públicamente el desempeño

ejemplar de los colaboradores, promoviendo una cultura organizacional positiva y orientada a la excelencia.

Estrategias de Reconocimiento e Incentivos para la Mejora del Desempeño y Clima Organizacional

Tabla 5

Tabla de incentivos

NOMBRE DEL INCENTIVO	OBJETIVO	TIPO	RESPONSABLE DE LA EVALUACIÓN	INDICADORES DE LOGRO
Premiación por logros alcanzados	Incrementar cumplimiento de metas en servicio y ventas	Económico	Jefatura inmediata + RRHH	% metas cumplidas, ventas realizadas, satisfacción del cliente
Distinción al esfuerzo destacado	Reforzar comportamientos positivos y compromiso	Simbólico/Público	Supervisores + Comité interno	Actitud, iniciativa, trabajo en equipo, feedback de clientes

Nota. Elaboración propia a partir de criterios de incentivos laborales aplicables a programas de fidelización y mejora del servicio.

La tabla presenta dos incentivos complementarios orientados a mejorar el desempeño del personal: la Premiación por logros alcanzados, de naturaleza económica y evaluación trimestral, busca incentivar el cumplimiento de metas en ventas y servicio al cliente; mientras que la Distinción al esfuerzo destacado, de carácter simbólico y frecuencia mensual, tiene como objetivo reforzar actitudes positivas, iniciativa y trabajo en equipo. Ambos mecanismos cuentan con responsables específicos para su evaluación y se sustentan en indicadores claros que permiten medir su efectividad.

Tabla 6

Tabla de beneficios comparados

DIMENSIÓN	PREMIACIÓN POR LOGROS	DISTINCIÓN AL ESFUERZO
Tipo de motivación	Extrínseca (recompensa económica)	Intrínseca (reconocimiento social y moral)
Orientación	Resultados cuantificables	Comportamientos y actitudes
Impacto esperado	Aumento en ventas y eficiencia	Mejor clima organizacional y compromiso
Costo	Moderado (bonos, premios)	Bajo (diplomas, mención, publicación interna)

Nota. Comparación entre tipos de incentivos basada en dimensiones clave de motivación, orientación, impacto y costo, elaborada para apoyar estrategias de reconocimiento en el personal.

Los incentivos para el personal son herramientas fundamentales para potenciar la motivación, el compromiso y el desempeño dentro de las organizaciones. Reconocer y recompensar los esfuerzos y logros de los colaboradores no solo contribuye a mejorar la productividad, sino que también fortalece el sentido de pertenencia y la satisfacción laboral. En este contexto, se presenta una propuesta integral de incentivos que combina mecanismos de recompensa económica con reconocimientos simbólicos, buscando equilibrar motivaciones extrínsecas e intrínsecas. Esta propuesta está diseñada para incentivar tanto el cumplimiento de metas concretas como el desarrollo de actitudes positivas y comportamientos alineados con los valores institucionales, contribuyendo así a un clima organizacional saludable y a la consecución de los objetivos estratégicos.

3. Tarjeta de Beneficios para Clientes Frecuentes:

- **Sistema de puntos por uso:** Diseñar un mecanismo que permita a los clientes acumular puntos por cada transacción realizada. Estos puntos podrán ser canjeados por descuentos en futuras operaciones, productos promocionales o experiencias especiales adaptadas a sus intereses.

- **Acceso a ventajas preferenciales:** Ofrecer a los usuarios fidelizados una serie de beneficios exclusivos, como acceso prioritario a nuevos productos, promociones especiales en fechas conmemorativas y condiciones preferentes diseñadas especialmente para premiar su lealtad.

Programa Integral de Reconocimiento e Incentivos para Clientes y Personal

Tabla 7

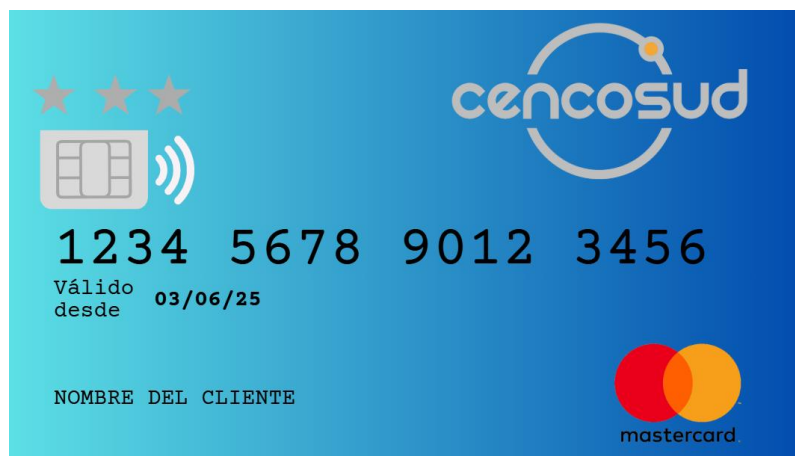
Tabla descriptiva de beneficios para clientes

INICIATIVA	DESCRIPCIÓN	TIPO DE BENEFICIO	EJEMPLOS
Premiación por logros alcanzados	Acumulación de puntos por transacción para canje posterior	Recompensa tangible	Descuentos, productos promocionales, experiencias personalizadas
Acceso a ventajas preferenciales	Beneficios exclusivos para clientes fidelizados	Beneficios exclusivos	Acceso anticipado, promociones especiales, condiciones preferentes

Nota. Tabla elaborada como parte de la propuesta de fidelización, con iniciativas orientadas a generar valor agregado y fortalecer la relación con los clientes.

Figura 10

Modelo de Tarjeta de Beneficios para Clientes Fidelizados



Nota. La presente tarjeta de beneficios es una propuesta prototipo orientada a fidelizar clientes mediante un sistema de puntos y ventajas exclusivas, promoviendo su lealtad y compromiso con la institución.

4. Canales de comunicación con clientes fidelizados:

- **Boletín informativo digital:** Elaborar y distribuir mensualmente una publicación electrónica dirigida a los miembros del programa, con información relevante sobre promociones vigentes, novedades institucionales y eventos exclusivos.
- **Interacción a través de plataformas digitales:** Utilizar de manera estratégica las redes sociales para fortalecer el vínculo con los clientes, difundiendo contenidos relacionados al programa de fidelización, actualizaciones importantes y beneficios especiales de forma dinámica y constante.

Estrategias de Comunicación Digital para la Fidelización de Clientes

Figura 11

Prototipo de boletín informativo





Nota. Prototipo de boletín informativo dirigido a clientes fidelizados, con contenido sobre promociones y novedades relevantes del programa.

Interacción en Redes Sociales para Programa de Fidelización

Tabla 8

Tipos de contenido

TIPO DE CONTENIDO	DESCRIPCIÓN
Anuncios del programa	Publicaciones sobre cómo afiliarse, niveles del programa y beneficios
Beneficios especiales	Historias y posts sobre promociones exclusivas para clientes fidelizados
Testimonios de clientes	Videos cortos con opiniones de clientes frecuentes o embajadores
Actualizaciones	Avisos sobre cambios en condiciones, nuevos convenios o alianzas
Concursos y retos	Dinámicas de participación con premios por interacciones o compras
Datos curiosos	Estadísticas del programa: número de beneficiarios, puntos acumulados, etc

Nota. La tabla presenta una propuesta de prototipo de contenidos para el programa de fidelización.

Cada tipo de contenido cumple un rol específico: informar, motivar, generar confianza, actualizar y promover la interacción. Esta clasificación permite una planificación clara y coherente, orientada a fortalecer el vínculo con los clientes, incentivar su participación activa y consolidar su lealtad a lo largo del tiempo.

Tabla 9

Calendario de publicaciones (ejemplo semanal)

DÍA DE LA SEMANA	TIPO DE CONTENIDO
Lunes	Post motivacional + beneficio
Miércoles	Historia de cliente
Viernes	Sorteo o trivia con premios
Domingo	Resumen de novedades

Nota. El calendario de publicaciones propuesto es un ejemplo orientativo que busca establecer una rutina semanal de contenidos alineados con los objetivos del programa de fidelización.

La distribución de contenidos a lo largo de la semana permite combinar distintos enfoques: emocional (lunes), relacional (miércoles), participativo (viernes) e informativo (domingo). Esta variedad no solo mantiene el interés del público, sino que también refuerza el vínculo con los clientes a través de mensajes positivos, testimonios reales, incentivos directos y actualizaciones relevantes. La periodicidad semanal facilita además la planificación y consistencia del mensaje institucional.

Figura 12

Ejemplo de publicación en Instagram



Nota. Ejemplo prototipo de publicación en Instagram diseñado para fortalecer el vínculo con los clientes a través del programa de fidelización Clientes Cencosud

Figura 13

Prototipo de Facebook



Nota. Ejemplo prototipo de página de Facebook diseñado para fortalecer el vínculo con los clientes

Estas ejemplifican cómo una estrategia de comunicación en redes sociales puede dinamizar la interacción con los clientes dentro de un programa de fidelización. Al presentar beneficios claros y una invitación directa a participar, se busca aumentar el compromiso, motivar la adhesión y fomentar una relación más cercana y constante entre la marca y sus clientes. El uso de imágenes atractivas y mensajes concisos facilita la comprensión y genera mayor impacto emocional, clave para fortalecer la lealtad del cliente.

5. Feedback y mejora continua:

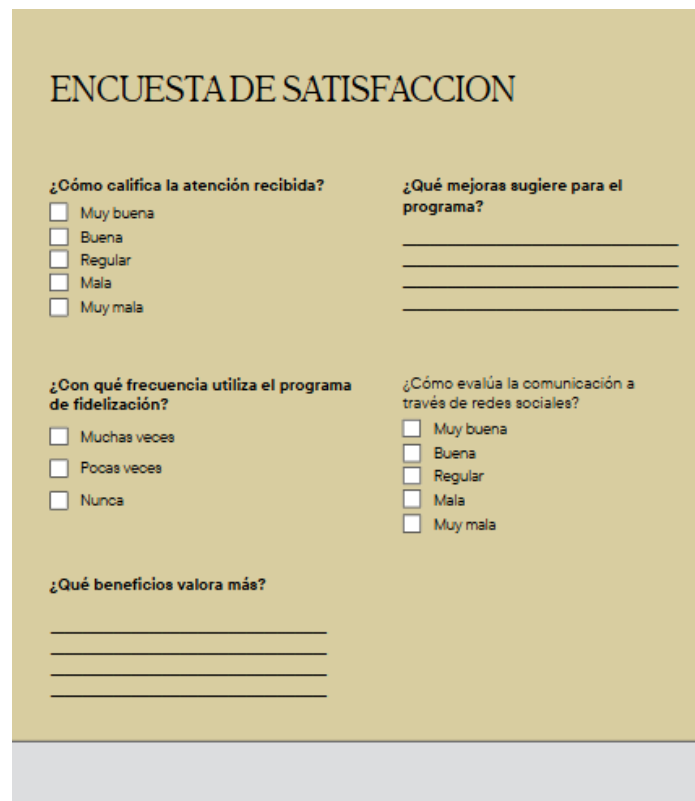
- **Instrumentos de retroalimentación continua:** Diseñar y aplicar encuestas periódicas tanto a clientes como a colaboradores, con el fin de recoger opiniones sobre la calidad del servicio y la efectividad del programa de fidelización, permitiendo identificar áreas de mejora.

- **Estudio de comportamiento y patrones de consumo:** Analizar la información obtenida a través del sistema de fidelización para detectar tendencias, evaluar el impacto de las estrategias implementadas y tomar decisiones informadas que optimicen los esfuerzos de marketing y gestión comercial

Gestión Inteligente de la Fidelización: Retroalimentación Continua y Análisis de Comportamiento del Cliente

Figura 14

Ejemplo de diseño de encuesta para clientes



The image shows a survey form with a light olive green background. At the top, it says 'ENCUESTA DE SATISFACCION'. There are four main sections of questions, each with radio button options or text input lines.

¿Cómo califica la atención recibida?

- Muy buena
- Buena
- Regular
- Mala
- Muy mala

¿Qué mejoras sugiere para el programa?

¿Con qué frecuencia utiliza el programa de fidelización?

- Muchas veces
- Pocas veces
- Nunca

¿Cómo evalúa la comunicación a través de redes sociales?

- Muy buena
- Buena
- Regular
- Mala
- Muy mala

¿Qué beneficios valora más?

Nota. Ejemplo de encuesta dirigida a clientes, orientada a evaluar la satisfacción, el uso del programa, las preferencias sobre beneficios, propuestas de mejora y la efectividad de la comunicación

Tabla 10

Variables clave para el análisis de patrones de consumo

VARIABLE	DESCRIPCIÓN	FUENTE DE DATOS
Frecuencia de compra	Número de compras realizadas en un periodo dado	Sistema de fidelización
Monto promedio por compra	Valor promedio gastado por cliente	Sistema de fidelización
Categoría de producto	Tipo de productos adquiridos	Sistema de fidelización
Canal de compra	Plataforma o punto de venta utilizado	Sistema de fidelización/CRM
Participación en promociones	Registro de participación en ofertas y sorteos	Sistema de fidelización

Nota. La tabla presenta un conjunto de variables esenciales para analizar los patrones de consumo de los clientes dentro del programa de fidelización.

Implementación:

Fase 1: Planificación

- Establecer con claridad los objetivos específicos del programa y definir los indicadores clave para medir su éxito.
- Preparar los recursos y materiales necesarios para la capacitación del equipo, así como los criterios para evaluar su desempeño.
- Crear el diseño del sistema de acumulación de puntos y determinar las recompensas que formarán parte del programa.

Fase 2: Implementación

- **Conducir capacitaciones especializadas para el equipo**, con el objetivo de garantizar que todos comprendan el programa de fidelización y estén motivados para implementarlo eficazmente.
- **Iniciar la campaña promocional de la tarjeta de fidelización**, enfocada en informar y captar la atención de los clientes sobre los beneficios del programa.

- **Capacitar al personal en técnicas de atención personalizada** para mejorar la experiencia del cliente durante cada interacción.
- **Distribuir materiales informativos y guías rápidas** para que el equipo pueda resolver dudas y explicar claramente los beneficios del programa.
- **Implementar un sistema de seguimiento interno** para medir la participación del personal en las capacitaciones y su desempeño posterior.
- **Diseñar y difundir contenido promocional digital y físico** sobre la tarjeta de fidelización, asegurando su visibilidad en puntos estratégicos de atención.

Cronograma de actividades:

Tabla 11

Cronograma de actividades

Fases	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10
Capacitación del personal	X	X				X	X			
Programa de incentivos para el personal			X					X		
Tarjeta de Beneficios para Clientes Frecuentes				X					X	
Canales de comunicación con clientes fidelizados				X					X	
Feedback y mejora continua		X	X					X		X

Descripción de actividades:

1. Capacitación del personal (mes 1, mes 2, mes 6 y mes7)

En el primer mes de puesta en marcha del programa de fidelización, comenzamos un plan integral de capacitación para nuestro equipo, centrado en fortalecer sus habilidades en atención al cliente y en el dominio detallado de los productos ofrecidos. Para asegurar la consolidación del aprendizaje y monitorear el avance,

hemos programado cuatro sesiones de seguimiento y retroalimentación en los meses 1, 2, 6 y 7 del proceso.

2. Programa de incentivos para el personal (mes 3 y mes 8)

Finalizada la etapa inicial de capacitación, se definió el tercer y octavo mes como el momento oportuno para activar el sistema de incentivos. Gracias a las competencias desarrolladas, el personal estará plenamente preparado para mejorar su desempeño, alcanzar los objetivos propuestos y acceder a las respectivas recompensas y reconocimientos mensuales establecidos por el programa.

3. Tarjeta de beneficios para clientes frecuentes (mes 4 y mes 9)

Una vez concluida la fase de formación inicial, se estableció que el cuarto y noveno mes sería el momento más adecuado para el lanzamiento oficial del programa de fidelización después de concluir con las capacitaciones de los colaboradores. Esta planificación garantiza que el personal esté plenamente capacitado para informar a los clientes de manera clara y detallada sobre el sistema de acumulación de puntos, así como sobre los beneficios exclusivos que ofrece el programa.

4. Canales de comunicación con clientes fidelizados (mes 4 mes 9)

Desde el inicio de la implementación del programa, se priorizó el diseño y desarrollo de una estrategia integral de comunicación y marketing. Esta estrategia, estructurada en fases progresivas, contempla el uso de redes sociales como canal principal para mantener una interacción constante con los clientes, fortalecer el vínculo con la marca y ampliar progresivamente la cobertura del programa de fidelización.

5. Feedback y mejora continua (mes 2, mes 3, mes 8 y mes 10)

A partir del segundo mes, se pondrá en marcha un proceso de retroalimentación y mejora continua, con evaluaciones programadas en meses alternos. Las encuestas constituirán el principal instrumento para recopilar información tanto de los clientes como del personal. Los resultados obtenidos serán analizados rigurosamente para ajustar y fortalecer las estrategias de marketing y ventas en función de las necesidades y percepciones identificadas.

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

- El objetivo general de diseñar e implementar un programa de fidelización orientado a fortalecer la relación entre la Caja Rural de Ahorros y Crédito Cencosud y sus clientes responde a la necesidad identificada de mejorar la retención, el nivel de satisfacción y el uso recurrente de productos financieros. A partir del diagnóstico inicial, se evidenció una débil conexión con los clientes y una baja recurrencia en el uso de los servicios ofrecidos. La implementación del programa va a generar avances notables en la personalización de las estrategias de atención y comunicación, así como en el reconocimiento de las buenas prácticas nacionales e internacionales en materia de fidelización. Si bien aún persisten desafíos relacionados con la consolidación de una cultura organizacional centrada en el cliente y con la automatización de procesos, actualmente la Caja realiza un monitoreo constante a través de indicadores clave, retroalimentación directa de los usuarios y reuniones periódicas, lo que permite ajustes oportunos y asegura la sostenibilidad del programa en el mediano y largo plazo.
- El análisis del proceso administrativo vinculado a la gestión de clientes responde a la problemática identificada en el diagnóstico inicial, donde se evidenció una baja retención de clientes, escasa recurrencia en el uso de productos financieros y una relación poco fortalecida con los usuarios. En este contexto, se plantea la propuesta de un programa de fidelización con enfoque internacional, orientado a mejorar la experiencia del cliente a través de estrategias personalizadas, sostenibles y alineadas con buenas prácticas reconocidas a nivel nacional e internacional. Se espera que, con su implementación, se logre optimizar la

relación con los clientes, incrementar su satisfacción y fomentar el uso continuo de los servicios ofrecidos por la Caja. Asimismo, se proyecta la utilización de herramientas digitales para el monitoreo permanente y reuniones de evaluación periódica que permitan realizar ajustes oportunos, garantizando así la mejora continua del proceso de fidelización.

- La identificación de las causas que afectan la gestión adecuada de la información y el seguimiento a los clientes está directamente relacionada con el diagnóstico inicial, el cual evidenció deficiencias en los procesos de registro, archivo y control documental dentro de la Caja Rural de Ahorros y Crédito Cencosud. En este marco, la propuesta del programa de fidelización contempla acciones orientadas a mejorar la organización, trazabilidad y resguardo de la información de los clientes, considerando como elementos clave la capacitación del personal, el uso de herramientas digitales y la implementación de mecanismos de supervisión permanente. Se proyecta que, con estas medidas, será posible reducir progresivamente errores y pérdidas de información, fortaleciendo así la relación con los clientes a través de una gestión documental eficiente y confiable.
- El diseño y estandarización de procedimientos operativos dentro del programa de fidelización responde a la necesidad identificada en el diagnóstico inicial, que evidenció la ausencia de lineamientos claros en la gestión de la información y atención al cliente. Por ello, la propuesta contempla la elaboración de manuales operativos específicos que regulen los procesos clave vinculados a la fidelización, como el registro de interacciones, el seguimiento de beneficios y la atención postventa. Estos manuales estarán orientados a garantizar la coherencia en la ejecución de las acciones, reducir errores operativos y fortalecer la calidad del servicio. Se prevé que, una vez implementados, su aplicación sea acompañada por

estrategias de capacitación, retroalimentación digital y supervisión continua, permitiendo su actualización oportuna y asegurando una mejora progresiva en la experiencia del cliente.

La propuesta del programa de fidelización de clientes en la Caja Rural de Ahorros y Crédito Cencosud surge como una respuesta estratégica a las principales debilidades identificadas en el diagnóstico inicial, tales como la baja retención de clientes, la falta de seguimiento personalizado y la ausencia de procedimientos estandarizados en la atención. El programa plantea un conjunto de acciones orientadas a mejorar la eficiencia en la gestión relacional, incorporando estrategias sostenibles y adaptadas a buenas prácticas nacionales e internacionales. Se prevé que, mediante el diseño de protocolos claros, la digitalización de procesos clave y la implementación de mecanismos de seguimiento en tiempo real como reportes digitales y supervisiones periódicas, la institución esté en capacidad de identificar oportunamente inconsistencias, aplicar medidas correctivas y promover una cultura organizacional centrada en la mejora continua. Todo ello contribuirá a fortalecer la sostenibilidad y la calidad de la relación con los clientes en el mediano y largo plazo.

Recomendaciones

- El fortalecimiento de la gestión orientada a la fidelización de clientes en la Caja Rural de Ahorros y Crédito Cencosud se enfoca en mejorar la eficiencia relacional y operativa, identificando como área crítica la ausencia de procesos sistemáticos que afectan la experiencia del cliente y reducen la recurrencia en el uso de productos financieros. En este sentido, se recomienda diseñar e implementar un programa de fidelización que integre herramientas digitales, estrategias personalizadas y mecanismos de seguimiento continuo que permitan optimizar la

atención, mejorar la comunicación y generar mayor valor para el cliente. Se proyecta que, con esta propuesta, la institución avance hacia una gestión moderna, eficiente y centrada en el cliente, fortaleciendo los niveles de satisfacción, retención y sostenibilidad institucional en el mediano y largo plazo.

- La limitada capacidad para brindar un seguimiento sistemático y personalizado a los clientes constituye un área crítica que afecta la percepción del servicio y disminuye la lealtad hacia la institución. En respuesta, se propone establecer indicadores de desempeño basados en el modelo SERVQUAL, que evalúen dimensiones clave como la fiabilidad, la empatía, la capacidad de respuesta y la seguridad en la atención. Asimismo, se recomienda incorporar estrategias de gestión de relaciones con clientes (CRM), con apoyo en herramientas tecnológicas que faciliten el registro, análisis y seguimiento en tiempo real de la experiencia del cliente. Estas acciones permitirán identificar brechas en la calidad del servicio y aplicar medidas correctivas oportunas. A futuro, se proyecta la implementación de sistemas automatizados de monitoreo, acompañados de auditorías internas periódicas, que aseguren una atención coherente, personalizada y alineada con los estándares de calidad requeridos para una gestión de fidelización sostenible.
- La gestión inadecuada de la información de los clientes representa una debilidad crítica que compromete la trazabilidad, la seguridad y la eficiencia en la atención. En ese sentido, la propuesta contempla el establecimiento de protocolos claros para el registro, almacenamiento y acceso a la información relevante de cada cliente, así como el uso de herramientas tecnológicas que aseguren una gestión documental ordenada y segura. Se espera que, con la incorporación de estas medidas, se reduzcan sustancialmente los riesgos de pérdida o extravío de información, fortaleciendo la transparencia administrativa y garantizando una

atención más oportuna, confiable y personalizada en el marco del programa de fidelización.

- La ausencia de procedimientos estandarizados en la gestión de la información y recursos vinculados a la atención de clientes constituye un área crítica que puede generar inconsistencias operativas y afectar la calidad del servicio. Por ello, se propone la elaboración y difusión de manuales operativos específicos para los procesos relacionados con la fidelización, como el registro de interacciones, seguimiento de beneficios y gestión de reclamos. Estos manuales deberán estar acompañados de talleres de capacitación periódicos dirigidos al personal y de un sistema de supervisión y retroalimentación continua que garantice su correcta aplicación. A futuro, se espera que la estandarización de procedimientos y la formación constante contribuyan a una atención más uniforme, eficiente y orientada a fortalecer la relación con los clientes.

Es importante adoptar un enfoque integral y alineado con buenas prácticas internacionales que permita la estandarización, digitalización y monitoreo continuo de los procesos vinculados a la fidelización de clientes. Esto facilitará la identificación temprana de inconsistencias, la optimización del uso de recursos y la mejora en la gestión de la información, asegurando una experiencia más eficiente y coherente para los usuarios. Asimismo, resulta fundamental promover la capacitación constante del personal y establecer mecanismos de supervisión en tiempo real, con el fin de garantizar la sostenibilidad y eficacia del programa propuesto. De este modo, se favorecerá un avance progresivo hacia una gestión centrada en el cliente, orientada a resultados de calidad y a una relación duradera con los usuarios de los servicios financieros.

Referencias

- Aste León, C. (01 de diciembre de 2023). *Claves para desarrollar un marketing multinivel más eficiente*. Obtenido de <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/claves-para-desarrollar-un-marketing-multinivel-mas-eficiente>
- Bertel Chadid, J. J., Uribe Herrera, J. A., Gaitán Riaño, S., & Ospina Mejía, J. A. (05 de abril de 2024). *Fusiones y adquisiciones: mecanismos de internacionalización de bancos latinoamericanos*. Obtenido de Redalyc: <https://www.redalyc.org/pdf/1002/100254730008.pdf>
- Botín, R. (25 de enero de 2023). Obtenido de <https://www.doofinder.com/es/blog/fidelizacion-de-clientes>
- Clavijo, C. (20 de enero de 2023). *Valor percibido: qué es, cómo afecta la fijación de precios y ejemplos*. Obtenido de <https://blog.hubspot.es/sales/valor-percibido-cliente>
- Fernández de la Cigoña, J. R. (23 de mayo de 2023). *Operaciones bancarias: ¿Qué son y qué tipos existen?* Obtenido de Sage: <https://www.sage.com/es-es/blog/operaciones-bancarias-que-son-y-que-tipos-existen/>
- Fernández, R. (24 de julio de 2024). *Ranking de las principales entidades bancarias en el mundo en 2024, según valor de marca*. Obtenido de <https://es.statista.com/estadisticas/551060/valor-de-marca-de-los-principales-bancos-en-el-mundo/>
- García Blandón, J. (2021). *Internacionalización bancaria: paradigmas teóricos y teorías*. Obtenido de Revista Sice: <https://revistasice.com/index.php/BICE/article/view/2297/2297>
- García Domínguez, D. (01 de julio de 2024). *Medición de la fidelización de clientes en la era digital*. Obtenido de <http://scielo.sld.cu/pdf/sc/v17n7/2306-2495-sc-17-07-57.pdf>
- Gómez, D. (20 de julio de 2023). *Marketing relacional: qué es, ejemplos, para qué sirve y estrategias*. Obtenido de <https://blog.hubspot.es/marketing/marketing->

relacional

Hammond, M. (20 de enero de 2023). *Satisfacción del cliente: qué es, sus elementos y cómo medirla*. Obtenido de <https://blog.hubspot.es/service/satisfaccion-del-cliente>

León Cristancho, S. J. (2023). *Sistema financiero internacional*. Obtenido de <https://digitk.areandina.edu.co/server/api/core/bitstreams/c85c616f-bbf0-47ee-9fdb-74a1327300b0/content>

Riffo, C. (12 de enero de 2025). *Tipos de benchmarking y cómo elegir el indicado para mi negocio*. Obtenido de <https://xepelin.com/blog/emprendedores/tipos-de-benchmarking>

Romero Muñoz, J. E. (2021). *Gestión financiera operativa*. Obtenido de <https://librosaccesoabierto.uptc.edu.co/index.php/editorial-uptc/catalog/download/159/195/3681?inline=1>

Rosales Reyes, B. Y. (08 de abril de 2023). *Marketing relacional y fidelización de clientes de la Caja Municipal de Ahorro y Créditos Huancayo S.A. agencia Barranca, 2023*. Obtenido de <https://repositorio.unjfsc.edu.pe/bitstream/handle/20.500.14067/9175/TESIS-%20BRIGGIE%20YERALDIN%20ROSALES%20REYES.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

ANEXOS

CUESTIONARIO PARA LA PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE UN PROGRAMA DE FIDELIZACIÓN DE CLIENTES EN CAJA CENCOSUD

Pregunta N°1:

¿Quiénes conforman el público objetivo (clientes actuales)?

5 respuestas

Contamos con distribuidores que se encargan de llevar nuestros productos a diferentes regiones.

También tenemos alianzas con otras empresas que nos ayudan a ampliar la oferta de servicios.

Trabajamos con varios minoristas que adquieren productos para venderlos en sus propios negocios.

Nuestros principales clientes son los consumidores finales que compran para su uso personal o familiar.

Atendemos sobre todo a clientes recurrentes que confían en nuestra marca por experiencias previas positivas.

Pregunta N°2:

¿Qué nivel de satisfacción tienen nuestro público objetivo con nuestros productos y servicios?

5 respuestas

Si personalizamos más el servicio y damos mejor seguimiento, la satisfacción aumentará.

Hay oportunidades de mejora en el manejo de reclamos y consultas

Aunque hay satisfacción, algunos se quejan por la demora en la atención.

La mayoría de nuestros clientes están satisfechos, especialmente por la calidad de los productos.

Muchos clientes regresan y nos recomiendan, lo que indica una buena satisfacción general.

Pregunta N°3:

¿Cuáles son las razones principales por las que los clientes dejan de usar nuestros servicios?

5 respuestas

No siempre comunicamos bien los beneficios que ofrecemos, y eso nos hace perder valor frente a otras opciones.

Algunos procesos internos son muy rígidos y poco prácticos para los clientes.

En horas pico, la atención se vuelve lenta y eso molesta a los usuarios.

Muchos clientes se van porque no reciben una respuesta rápida cuando tienen reclamos o consultas.

La competencia ofrece mejores precios o servicios más modernos, y eso atrae a nuestros clientes.

Pregunta N°4:

¿Qué tipo de beneficios o incentivos valoran más nuestro público objetivo?

5 respuestas

La rapidez en la aprobación de créditos es clave para que el cliente se sienta valorado.

Los sorteos, concursos y campañas especiales generan bastante entusiasmo.

Premiar la fidelidad con mejores condiciones de crédito es un incentivo muy bien recibido.

Los clientes valoran mucho las tasas de interés bajas y los plazos flexibles en los créditos.

Aprecian que los atiendan rápido y con personal que ya conocen y en quien confían.

Pregunta N°5:

¿Qué canales de comunicación prefieren nuestros clientes para recibir información o atención?

5 respuestas

Es importante combinar canales tradicionales y digitales para atender bien a todos los perfiles.

Las redes sociales y la página web también están ganando popularidad entre usuarios más tecnológicos.

Los clientes jóvenes prefieren canales digitales como WhatsApp por su rapidez y comodidad.

Muchos clientes prefieren la atención presencial porque valoran el contacto directo y la confianza.

Las llamadas telefónicas son muy usadas para resolver dudas rápidamente sin desplazarse.

Pregunta N°6:

¿Cómo podemos personalizar la experiencia de nuestro público objetivo para hacerla más relevante?

5 respuestas

Crear una relación más humana y cercana para generar confianza y fidelidad.

Usar canales digitales para enviar promociones y recordatorios según los intereses del cliente.

Que los asesores recuerden al cliente y hagan seguimiento personalizado.

Conocer bien el historial y las necesidades del cliente para ofrecer productos a su medida.

Segmentar a los clientes según edad, ingresos y uso para diseñar ofertas específicas.

Pregunta N°7:

¿Qué objetivos específicos queremos lograr con el programa de fidelización?

5 respuestas

Es importante medir resultados para ajustar el programa y asegurar su éxito a largo plazo.

Mejorar la experiencia del cliente con canales de comunicación más efectivos es clave.

Buscamos incentivar el uso frecuente de nuestros productos y servicios.

Queremos fortalecer la relación con los clientes para que se sientan valorados.

El programa debe ayudar a reducir la pérdida de clientes hacia la competencia.